

# STRATEGI JAWA POS DALAM MENGHADAPI PERSAINGAN BISNIS MEDIA DI ERA REVOLUSI INDUSTRI 4.0

**Veza Aditya Lenggawa**

Pascasarjana Ilmu Komunikasi

Universitas Paramadina

E-mail: [lenggawaaditya@gmail.com](mailto:lenggawaaditya@gmail.com)

## **Abstrak**

Sebagai salah satu surat kabar terbesar di Indonesia, Jawa Pos telah menorehkan sejarah panjang dalam perjalanan bisnis media cetak hingga saat ini. Jawa Pos berpusat di Surabaya dengan oplah terbesar di Jawa Timur sebesar 559.000 secara Nasional. Jawa Pos adalah koran dengan jaringan terbesar di Indonesia yang memiliki kurang lebih 210 Media Grup, baik media cetak, maupun stasiun televisi lokal yang tersebar dari Aceh hingga Papua. Area edar Jawa Pos sendiri meliputi Jawa Timur, Jawa Tengah, NTT, NTB, Bali, dan DKI Jakarta. Menurut data survey Nielsen, saat ini Jawa Pos merupakan koran dengan pembaca terbanyak di Indonesia, survey yang diselenggarakan di sebelas kota tersebut menempatkan Jawa Pos sebagai peringkat pertama *Top Daily Newspaper* dengan tingkat keterbacaan mencapai 942.000 (Q2 2018). Akan tetapi, di tengah pesatnya perkembangan teknologi digital saat ini, eksistensi Jawa Pos yang hingga awal 2000-an mengalami masa keemasan semakin terancam, menghadapi tantangan yang muncul dari beberapa media baru, kekuatan Jawa Pos seakan-akan tergerus oleh agresivitas saluran media baru yang terus tumbuh dan berkembang di tengah gencarnya persaingan industri bisnis media di Indonesia. Oleh karenanya, Jawa Pos perlu menjalankan beberapa strategi dalam upaya menghadapi persaingan industri media di era digital. Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif, yaitu proses penyelidikan untuk memahami masalah sosial atau manusia, berdasarkan penggambaran holistik atas permasalahan yang dihadapi melalui studi literatur dari beberapa sumber ilmiah lainnya. Penelitian ini berusaha untuk mengelaborasi beberapa strategi komunikasi perusahaan media, khususnya yang terjadi di Jawa Pos sebagai bagian dari respon terhadap kerasnya persaingan ekonomi bisnis media di era digital.

**Kata kunci:** Strategi Komunikasi, Bisnis Media, Jawa Pos, Era Industri 4.0

## PENDAHULUAN

Industri bisnis media menjalankan paradigma yang berbeda-beda sesuai dengan perkembangan waktunya. Di era digital, kita memasuki era konvergensi media, di mana dalam dunia konvergensi ini, segala sesuatu dapat terekam dalam rantai media baru yang dapat saling terhubung satu sama lain. Berbagai macam pilihan medium ini, membuat media massa hari ini dapat berbicara dengan berbagai macam cara yang berbeda. Meskipun muatan konten nya sama, suatu media massa dapat melakukan pendekatan yang berbeda-beda dalam setiap platform yang digunakannya. Sirkulasi konten media melalui platform yang berbeda, menantang konsumen informasi untuk mencari informasi baru dan menghubungkan konten-konten yang disajikan melalui berbagai macam platform ini (Jenkins, 2006). Sekarang kita menyadari bahwa *new media*, bukan hanya instrumen teknis untuk menciptakan ilusi, namun *new media* juga sebuah bahasa baru yang memiliki kekuatan ekspresi yang unik (Marshall McLuhan, 1960).

Adanya perubahan lansekap media ini membuat para pemilik media (media mogul) mencari cara untuk mempertahankan audiensnya. Media Massa di Indonesia, pada hari ini dikuasai oleh segelintir orang yang juga merupakan representasi dari suatu kelompok tertentu. Kepemilikan media massa di Indonesia juga hanya dikuasai oleh beberapa orang saja, sehingga, medan media massa di Indonesia tidak bisa lepas dari jerat konglomerasi media. Di Indonesia, terdapat 12 grup media yang menguasai media massa di Indonesia (Lim, 2013). Setiap grup memiliki lebih dari dua platform media, dan memiliki banyak media company. Hal ini tentu sangat sedikit, jika dibandingkan dengan total seluruh penduduk Indonesia dan luas wilayah geografis di Indonesia. Berikut adalah tabel kepemilikan media di Indonesia.

**Tabel 1**

Konglomerasi Media di Indonesia (halaman selanjutnya, sebelah kanan)

Dari penjabaran tabel tersebut, kita dapat melihat bahwa dari 12 grup yang memiliki media massa di Indonesia, hampir semuanya memiliki seluruh platform yang tersedia bagi media massa mulai dari stasiun televisi, stasiun radio, koran, majalah, hingga ke media online. Terdapat 36 Stasiun televisi, 27 radio, 182 surat kabar, dan 19 media online. Banyaknya media massa di Indonesia tersebut sangat berlawanan dengan jumlah pemiliknya. Dalam hal ini,

Media Group	Group Leader	TV stations		Radio stations	News papers	Print		Online media	Other businesses
		National	Other			Magazines/ Tabloids			
Media Nusantara Citra (MNC) Group	Harry Tanosoedibjo	RCTI, Global TV, MNCTV (ex. TPI)	Indovision, Sky Vision, SINDOW network	Sindo Radio (Trijaya FM), Radio Darigut, ARH Global Radio	Sepuluh Indonesia (Koran Sindo)	High End magz, <i>Genie, Mom &amp; Kiddle</i> tabloids		Okezone.com, SepuluhIndonesia.com, SindoNews.com	IT, content production and distributors, talent management, automobile
Manakia Media Group	Erick Tohir	—	Jak TV, All TV	JakFM, Pramors FM, Delta FM, Female, Gen FM	<i>Republika, Harian Indonesia</i> (It Mandarn)	<i>Parents Indonesia, A+, High Digest, Arca</i> , magazines		Republika Online, rnews.com, Rajakaris.com	Entertainment, outdoor advertisement
Kompas Gramedia Group	Jakob Oetama, Agung Adiprasetyo	—	Kompas TV network	Sonoira Radio network, Orlomotion Radio, Motion FM, Eltra FM	<i>Kompas, Jakarta Post, Warta Kota</i> , + other 11 local papers	<i>Intisari</i> + 43 magazines & tabloids, 5 book publishers		Kompas Cyber Media	Hotels, public relation agencies, university & telecommunication tower (in plan)
Jawa Pos Group	Dahlan Iskhan	—	JPMC network	Fajar FM (Makassar)	<i>Jawa Pos, Indo Pos Rakyat Merdeka, Radar</i> + others (total 151)	<i>Mentari, Liberty</i> magazines + 11 tabloids		Jawa Pos Digital Edition	Travel bureau, power plant
Media Bali Post Group (KMB)	Satria Narada	—	Bali TV network, Jogja TV, Semarang TV, Sriwijaya TV, + others (total: 9)	Global Kaili Jani, Genia FM, Global FM, Lombok FM, Fajar FM, Suara Basakh, Singaraja FM, Nagara FM	<i>Bali Post, Bisnis Bali, Suara Indonesia, Harian Denpasar, &amp; Suara NTB</i>	<i>Tokoh, Lintang, &amp; Wiyata Mandiri</i> tabloids		Bali Post, Bisnis Bali	—
Elang Mahkota Teknologi (EMTEK) Group	Eddy Kusnadi Saritamaadja	SCTV, Indosiar	O'Channel, EShina TV	Eshtina FM	—	<i>Eshtina, Gaul, Story, Kor, Mamama</i>		—	Wireless broadband, pay-TV, telecommunications, banking, IT solutions, production house
Lippo Group	James Rudy	—	First Media, Berita Satu TV	—	<i>Jakarta Globe, Investor Day, Suara Pembinaan</i>	<i>Investor, Globe Asia, &amp; Campus Asia</i> magazines		Jakarta Globe Online	Property, hospital, education, insurance
Bakrie & Brothers (Visi Media Asia)	Anindya Bakrie	antv, TVOne	Channel [M]	—	—	—		VIVAnews	Telecommunications, property, metal, oil & gas, agribusiness, coal, physical infrastructure
Femina Group	Pia Aisyahbana, Mira Karohadiprodjo	—	—	U-FM Jakarta & Bandung	—	<i>Femina, Gads, Dewi, Ayahbunda</i> + others (total: 15)		Femina, GliaCinta, Ayahbunda, Gads, Parenting Online	Production house, event management, boutique, education, printing
Media Group	Surya Paloh	Metro TV	—	—	<i>Media Indonesia, Lampung Post, BorneoNews</i>	—		Media Indonesia Online	—
Mugi Reka Abadi (MRA) Group	Dian Mujani Soedarjo	—	O'Channel	Cosmopolitan FM, Hard Rock FM, i-Radio, Trax FM	—	<i>Cosmopolitan, CosmoGirl, Fitness</i> + others (total: 16)		—	Holder of several international boutique brands
Trans Corpura (Para Group)	Charul Tanjung	Trans TV, Trans 7	—	—	—	—		Detik Online	Banking, venture capital, insurance, theme parks, resort, retail, cinema

**Tabel 1**  
Konglomerasi Media di Indonesia

terdapat konglomerasi media, dimana media massa berdiversifikasi kedalam bentuk yang berbeda beda. Hal ini memberikan kesimpulan bahwa dalam medan media massa di Indonesia, medium penyebaran informasi kepada publik hanya dikuasai oleh segelintir orang saja.

Konglomerasi yang dilakukan oleh para pemilik media membuat masyarakat tidak memiliki cukup alternatif informasi. Terlebih, beberapa grup media massa dimiliki oleh orang-orang yang terafiliasi dengan kelompok tertentu. Sehingga, media massa yang ada di Indonesia sangat rentan digunakan untuk kepentingan kelompok. Penggunaan media massa untuk kepentingan pribadi atau kelompok tentu sangat berbahaya setelah melihat penjabaran mengenai hubungan yang terjadi antara media massa dan publik.

Konglomerasi juga menambah kemungkinan para pemilik media massa untuk melakukan hegemoni melalui media yang mereka miliki. Banyaknya cabang bisnis yang dimiliki oleh suatu grup media membuat konten dengan kepentingan pemilik terdistribusi di saluran yang lebih banyak. Berbagai macam platform yang dimiliki oleh pemilik media massa dalam satu grup memungkinkan konten dapat diterima lewat berbagai macam bahasa dengan kepentingan yang sama. Ragam bahasa (medium) yang dikuasai oleh pemilik media membuat wacana yang muncul di masyarakat dibentuk sedemikian rupa melalui elaborasi dari media massa multi platform tersebut.

Konglomerasi serta penguasaan medium-medium vital informasi publik ini membuat masyarakat Indonesia terkepung akan berbagai kepentingan. Informasi- informasi yang beredar di publik merupakan informasi yang merepresentasikan kepentingan dari pemilik media, sehingga publik tidak memiliki alternatif informasi lain yang membebaskan nya dari realitas-realitas bentukan pemilik media massa yang berkepentingan.

Meskipun demikian, terpaan digital saat ini menjadi ancaman sekaligus peluang baru bagi sebagian besar konglomerat media. Jawa Pos Group sebagai media yang tetap bertahan di era internet, telah memiliki media cetak yang stabil terlebih dulu—dan punya bisnis non-cetak yang relatif kuat, nampaknya perlu mendapat perhatian khusus mengingat Jawa Pos Group merupakan satu-satunya bentuk konglomerasi media yang lahir dari daerah dan mengklaim dirinya sebagai “harian nasional yang terbit dari Surabaya”

## **KERANGKA TEORETIS**

### **Sejarah Jawa Pos**

Jawa Pos didirikan pada 1 Juli 1949 oleh The Chung Shen, staf marketing film teater

di Surabaya. Pada awal berdiri Jawa Pos mempunyai nama Java Pos kemudian berganti menjadi Djawa Pos dan terakhir bernama Jawa Pos. Koran mengalami naik turun pada masa itu. Penurunan mulai terjadi pada akhir 1970. Pada 1982 harian ini hanya mencetak 6.000 eksemplar per hari. Pelanggan di Surabaya hanya 2000 orang dan peredaran di kota Malang tersisa 350 lembar. Oleh karena ini pada 1 April 1982, ia menjual Jawa Pos ke PT Grafiti Pers, penerbit majalah Tempo. Eric Samola, presiden direktur PT Grafiti Pers, memilih Dahlan Iskan untuk bertanggung jawab atas Jawa Pos. Saat itu, Dahlan Iskan adalah kepala kantor redaksi Tempo di Jawa Timur.



Gambar 1

Jawa Pos Media Group

Di bawah naungan Dahlan Iskan, Jawa Pos tumbuh dengan pesat. Sekarang Jawa Pos menjadi salah satu media terbesar di Indonesia, dengan lebih dari 150 media cetak dan stasiun televisi. Eric Samola meninggal dunia pada 2000. Dahlan menganggap Eric bukan hanya sebagai penasehat, tetapi juga sebagai ayah baginya. Jawa Pos merupakan harian Indonesia pertama yang memenangkan World Press Photo of the Year pada 1996 (Media Profil Jawa Pos, 2017).

## Persaingan Bisnis Media

Dalam iklim persaingan, tidak menutup kemungkinan terjadinya monopoli. Atmosfer monopoli ini terjadi bisa karena sistem persaingan yang keras sehingga diperlukan pemain ekonoI yang kuat. Monopoli media bisa berbentuk dalam beberapa ragam: 1) Duopoli: sebuah

sistem ekonomi yang juga bisa berlaku dalam media ketika hanya terdapat dua pemain utama yang menguasai dan mendominasi 50% pasar. 2) Oligopoli: sebuah sistem ekonomi yang juga bisa berlaku dalam industri media ketika terdapat beberapa industri yang menguasai dan mendominasi 30% pasar. Dan ke 3) Monopoli: sebuah sistem ekonomi yang memperlihatkan satu pemain industri yang mendominasi dan menguasai hampir 90% pasar (Graham dalam McQuail, 2000).

Perspektif ekonomi politik yang melingkupi soal media di Indonesia tidak bisa dipisahkan dengan pemahaman kita terhadap proses relasi sosial, khususnya hubungan kekuasaan yang bersama-sama dalam interaksinya menentukan aspek produksi, distribusi dan konsumsi dari sumber-sumber yang ada (Mosco, 2009: 5)

Golding dan Murdock (1997: 1-3) menjelaskan ekonomi politik kritikal sebagai keseimbangan antara pengusaha kapitalis dan campur tangan publik. Ada empat proses yang merupakan inti ekonomi politik kritikal dari sisi budaya, yaitu pertumbuhan media, perluasan jangkauan perusahaan, commodification, dan perubahan peranan dari negara serta campur tangan pemerintah yang masing-masing dianalisis dalam commodification, spatialization, dan structuration.

Dalam kaitannya dengan bidang komunikasi, adanya ekonomi politik media. Lebih jelas Mosco (2009: 14—212) mengatakan tiga hal yang dapat mempeharuhi ekonomi politik media, yaitu: 1) Komodifikasi yang berkaitan dengan proses transformasi barang dan jasa dari nilai gunanya menjadi komoditas yang berorientasi pada nilai tukarnya di pasar. Proses transformasi dari nilai guna menjadi nilai tukar, dalam media massa selalu melibatkan para awak media, khalayak pembaca, pasar, dan negara apabila masing-masing di antaranya mempunyai kepentingan. 2) Spasialisasi berhubungan dengan proses pengatasan atau paling tepat dikatakan sebagai transformasi batasan ruang dan waktu dalam kehidupan sosial. Dapat dikatakan juga bahwa spasialisasi merupakan proses perpanjangan institusional media melalui bentuk korporasi dan besarnya badan usaha media. Ukuran badan usaha media dapat bersifat horizontal maupun vertikal. Horizontal artinya bahwa bentuk badan usaha media tersebut adalah bentuk-bentuk konglomerasi atau monopoli. Proses spasialisasi yang bersifat vertikal adalah proses integrasi antara induk perusahaan dan anak perusahaannya yang dilakukan dalam satu garis bisnis untuk memperoleh sinergi, terutama untuk memperoleh kontrol dalam produksi media. Dan ke 3). Strukturasi berkaitan dengan hubungan antara gagasan agensi,



proses sosial, dan praktik sosial dalam analisa struktur. Strukturasi merupakan interaksi interdependensi antara agen dengan struktur sosial yang melingkupinya.

## **METODE PENELITIAN**

Mulyana (2003 : 145) menyatakan bahwa metodologi penelitian adalah proses, prinsip, dan prosedur yang kita gunakan untuk mendekati masalah dan mencari jawaban. Dengan kata lain, metodologi adalah suatu pendekatan umum untuk mengkaji sebuah topik. Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif. Menurut Cresswell (2002 : 1), Penelitian kualitatif merupakan proses penyelidikan untuk memahami masalah sosial atau masalah manusia, berdasarkan penggambaran holistik atas masalah tersebut yang dibentuk dengan kata-kata, melaporkan dengan terperinci sesuai sudut pandang informan, dan disusun dalam latar ilmiah. Istilah deskriptif ditujukan untuk mendeskripsikan fenomena-fenomena yang ada dapat berupa bentuk, aktivitas, karakteristik, perubahan, hubungan, kesamaan, dan perbedaan antara fenomena yang satu dengan fenomena lainnya. Paramita (2015), Penelitian kualitatif tidak mengandalkan bukti berdasarkan logika matematis, prinsip angka, atau metode statistik. Pembicaraan yang sebenarnya, isyarat dan tindakan sosial lainnya adalah bahan-bahan mentah yang digunakan untuk analisis kualitatif. Penelitian sosial dengan pendekatan kualitatif memiliki relasi dengan analisis data visual dan data verbal yang merefleksikan pengalaman sehari-hari. Ciri lain penelitian ini adalah titik beratnya pada observasi dan suasana alamiah (naturalistik setting). Penelitian ini juga bukan menjabarkan (analitis), tetapi juga memadukan (sintetis). Bukan saja melakukan klasifikasi, tetapi juga organisasi. Salah satu kegunaan penelitian ini adalah sangat berguna dalam melahirkan atau menciptakan teori-teori tentatif. Barangkali disinilah letak perbedaan mendasar metode deskriptif kualitatif dibandingkan metode lainnya. Metode deskriptif tidak menguji teori, melainkan mencari teori. Seringkali penelitian deskriptif timbul karena suatu peristiwa yang menarik perhatian peneliti, tetapi belum ada kerangka teoritis yang dapat menjelaskannya. Penelitian deskriptif kualitatif memerlukan kualifikasi-kualifikasi yang memadai. Pertama, peneliti harus memiliki sifat reseptif. Ia harus selalu mencari, bukan menguji, Kedua, ia harus memiliki kekuatan integratif, kekuatan untuk memadukan berbagai macam informasi yang diterimanya menjadi satu kesatuan penafsiran yang tepat. Jadi penelitian deskriptif kualitatif ini bukan saja menjabarkan, tetapi juga memadukan. Bukan saja klasifikasi, tetapi juga organisasi, maksudnya data tersebut tidak hanya dipaparkan secara gamblang namun dipadukan disangkutpautkan dengan data lain yang

berhubungan sehingga menjadi suatu temuan lapangan yang dapat menggambarkan secara jelas fenomena yang diteliti. (Nugraha dan Romli, 2012 : 12). Adapun teknik pengumpulan data melalui pendekatan studi literatur, menelusuri berbagai sumber bacaan seperti buku dan jurnal-jurnal ilmiah, data yang didapatkan inilah yang akan menjadi pisau analisis penulis dalam mengkaji mengenai strategi bisnis media Jawa Pos Group dalam menghadapi persaingan di era digital.

## **PEMBAHASAN**

### **Jawa Pos: Konsentrasi Media Cetak**

Konsentrasi media telah menjadi topik bahasan banyak karya akademis mengenai, kekuasaan, dan pengaruhnya (seperti karya-karya Ben Bagdikian, Noam Chomsky dan Edward Herman, Robert McChesney serta lainnya). Mereka menelaah integrasi bertikal konglomerat media dan menyediakan model penting bagi kita untuk meneliti kepemilikan media, keberagaman, dan struktur kekuasaan. Temuan mereka serupa yaitu: media arus utama didominasi oleh perusahaan-perusahaan besar dan kuat. Dalam mengkaji konsentrasi pasar, kajian-kajian tersebut membahas isu-isu terkait konsentrasi media, homogenitas, sentralisasi, keberagaman, dan kebebasan pers di negara yang lanskapnya didominasi oleh media yang konvergen. Seperti ditulis oleh Dwyer, berita konvergen “adalah bidang yang memerlukan riset empiris sistematis dalam berbagai perbandingan latar belakang” dan memiliki “konsekuensi serius bagi konstruksi semua keberagaman sosial dan budaya”.

Dalam karya-karya akademik di Indonesia, meningkatnya konglomerasi industri media di Indonesia baru dibahas pada dekade kedua abad ke-21, dan bahkan pada saat itu pun penelitiannya masih sangat minim. Merlyna Lim menjadi pionir melalui pemetaannya yang sangat baik pada 2011 yang menyebut bahwa tiga belas kelompok media mengontrol semua saham baik televisi komersial nasional, memiliki lima dari enam surat kabar dengan sirkulasi tertinggi, empat situs media daring terpopuler, sebagian besar jaringan radio, dan “jumlah yang signifikan” atas sebagian besar jaringan televisi lokal. “Selama bertahun-tahun,” Lim mengingatkan, “media Indonesia kembali berbisnis”. Kepentingan korporasi mengambil alih dan terus mendominasi lanskap media di Indonesia saat ini. Pada 2012, Ignatius Haryanto mengamati bahwa media cetak kian berada di tangan sekelompok kecil orang. Ia mengatakan bahwa “sembilan kelompok bisnis mengendalikan separuh media cetak di Indonesia” dan bahwa para pemilik media “melihat media sebagai pasar belaka.” Yanuar Nugroho dkk



menyimpulkan pada 2012 juga bahwa “dua belas kelompok media besar mengontrol hampir semua kanal media Indonesia, termasuk penyiaran, media cetak, dan media daring”, yang menurut mereka berarti industri ini didorong oleh “kepentingan kapitalis”.

Seperti dijelaskan sebelumnya, Jawa Pos Group membangun konglomerasi media cetak yang tangguh dan membuat perusahaan mampu menciptakan 165 kora lokal di seluruh Indonesia pada awal 2010. Harian Jawa Pos mendominasi media cetak di Jawa Timur yang sejak keberangkatan Dahlan Iskan ke Jakarta pada 2006 yang dipimpin oleh anaknya, Azrul Ananda. Satu-satunya kegagalan Jawa Pos Group yang paling menonjol adalah ahrian Indo Pos di Jakarta yang tidak mampu bersaing dengan Kompas dan harian-harian lain yang sudah lebih mapan di ibu kota. Perusahaan telah menjadi konglomerasi yang tangguh karena berfokus kepada daerah. Seperti kata Dahlan Iskan, “Kami membangun modal kecil, stasiun-stasiun lokal itu pelan tapi pasti.”

Dalam merespons berbagai perubahan yang dihadirkan oleh digitalisasi, Jawa Pos Group menjadi konglomerat multiplatform dengan membentuk Jawa Pos News Network (JPNN). Jaringan ini mulai merambah ke televisi dan radio sejak 2002, dan pada 2009 telah memiliki 15 stasiun televisi lokal. “Pada 2014, jumlah ini naik menjadi 22 di bawah perusahaan induk baru Jawa Pos Media Corporation, yang meliputi beberapa perusahaan media lokal di beberapa provinsi seperti kelompok Fajar Media di Makassar. Dahlan Iskan berinvestasi pada pembangkit listrik di Kalimantan dan Jawa Timur, dan pada 2008 mendirikan perusahaan Fangbian Iskan Corporindo yang melihat telekomunikasi sebagai “bisnis masa depan” dan penting untuk mendukung konten media yang diproduksi oleh Jawa Pos Group. Pada 2009, perusahaan tersebut memenangkan kontrak untuk membangun “jaringan kabel bawah laut lintas Asia” yang “memberdayakan rakyat Indonesia untuk terhubung dengan masyarakat global dan semakin memperkaya penggunaan komunikasi digital.

Menurunnya sirkulasi dan pendapatan iklan untuk media cetak di Indonesia sama artinya dengan Jawa Pos menghadapi masa depan yang tidak pasti. Dahlan Iskan mengatakan:

“Surat kabar masih akan bertahan sedikit lebih lama, tetapi saya prediksi di masa depan nanti satu surat kabar untuk satu kota.”

Sejauh mana JPNN dapat bersaing dengan kompetitornya dan menjadi konglomerat media terkemuka masih harus dilihat, tetapi untuk saat ini banyak surat kabar mereka di berbagai daerah sangat bergantung pada pendapatan iklan dari pemerintah daerah, dan beredar

di daerah yang tingkat penetrasi internetnya rendah. Jika kedua faktor ini berubah, Jawa Pos Group tidak dapat mengandalkan pendapatan dari stasiun-stasiun televisi atau radionya yang lebih kecil.

### **Digitalisasi: Peluang dan Tantangan Melanggengkan Hegemoni**

Hegemoni adalah konsep yang dikemukakan oleh Antonio Gramsci. Antonio Gramsci adalah seorang aktivis Partai Komunis di Italia yang kerap menulis soal bagaimana Negara menggunakan kekuasaannya untuk dapat menguasai kelompok sosial tertentu. Karena aktivisme politiknya yang radikal di masa pemerintahan fasis Mussolini, Antonio Gramsci kerap keluar masuk penjara. Ketika di Penjara, dia menulis satu buku yang berjudul *Prison Notebooks*. Dalam buku tersebut, Gramsci membahas mengenai cara-cara rezim Mussolini dalam menguasai rakyat Italia. Konsepsi hegemoni ini kemudian banyak dipakai dalam kajian media, terutama membahas mengenai bagaimana media bekerja dalam membentuk pola-pola hidup dari masyarakat.

Hegemoni adalah cara-cara penguasaan secara tidak terlihat. Penguasaan ini tidak hanya dalam konteks politik, namun dalam konteks media, hegemoni juga digunakan untuk melihat cara-cara media menguasai dan mendefinisikan realitas (Burton, 1999).

Hegemoni menurut Gramsci bekerja di dalam konsensus, bagaimana suatu ide dapat disepakati secara utuh oleh masyarakat melalui cara-cara yang dipakai oleh kekuasaan. Dalam Konsep Gramsci, media massa diinterpretasikan sebagai instrumen untuk menyebarkan dan memperkuat hegemoni dominan (Stillo, 1999). Hal ini memperkuat asumsi bahwa media massa dengan hegemoni yang dilakukannya mampu menciptakan konstruksi baru akan suatu realitas.

Hegemoni Jawa Pos Group saat ini—sebagai grup media cetak terbesar—di Indonesia nampaknya mengalami tantangan serius seiring dengan adanya ancaman baru di era digital. Peralihan pembaca menuju *online readers* bukan lagi suatu wacana ataupun ilusi yang sulit untuk dibuktikan. Penurunan oplah di beberapa perusahaan koran menjadi bukti kuat adanya keterpurukan bisnis media cetak yang terjadi secara merata. Dahlan Iskan, mengatakan ada tiga faktor yang berkontribusi besar terhadap penurunan oplah di beberapa media cetak pada saat ini. Ketiga faktor tersebut adalah *kesalahan manajerial*, *kualitas rendah redaksi*, dan *kenaikan harga kertas*.

## TRACKING NUMBER OF JAWA POS & KOMPAS READERS

This quarter, Jawa Pos is slowing down. But, Jawa Pos is increasing compared to last year.



Source: Nielsen Consumer and Media View Q3 2016 – Q2 2018  
All people age 10+, Jawa Pos & Kompas readers

Note: Hardcopy newspaper only

21

Sumber: Q2 Report Jawa Pos (Nielsen)

**Gambar 2**

Grafik Pembaca Jawa Pos dan Kompas (Q2 2018)

*Pertama*, Dahlan Iskan mengatakan masalah paling utama yang dihadapi oleh media cetak pada saat ini adalah kegagalan manajerial. Ia memaparkan kegagalan manajerial ini mencakup ketidakmampuan mengelola sumber daya manusia, jenjang karier karyawan, penghasilan, keuangan, dan apresiasi terhadap karyawan.

Ia memberi contoh salah satu koran di Indonesia yang mengalami kegagalan manajerial karena tidak mengangkat karier salah satu anggota redaksi yang memiliki kualitas, semangat, dan etos kerja sangat tinggi. Justru, koran tersebut menyerahkan kursi kepemimpinan kepada orang lain yang memiliki kompetensi lebih rendah. Alhasil, koran tersebut mengalami penurunan oplah pada dua tahun setelahnya.

“Kalau kesalahan manajerial ini terjadi di surat kabar maka akan sangat terasa. Karena kualitas redaksional menurun, etos kerja di lapangan menurun, dan semangat menurun. Memang penurunan tidak spontan, tetapi sangat pelan. Ini justru yang berbahaya karena penyebab penurunan tidak termonitor oleh manajemen tertinggi,” paparnya

*Kedua*, Dahlan mengatakan pihak redaksi akan terkena imbas yang menyebabkan kualitas tulisan menurun. Padahal, media cetak sangat bertumpu pada kemampuan jurnalis mengolah kata. Apalagi, saat ini media cetak harus bersaing dengan media online yang memiliki keunggulan dari sisi kecepatan dan multimedia. Saat ini media cetak khususnya koran ditantang untuk menciptakan tulisan yang mampu dinanti-nantikan oleh pembaca. Media cetak juga harus berani memproklamirkan diri sebagai media dengan kasta tertinggi di jurnalistik. Syaratnya, kualitas penulisan dan penyajian konten di koran harus merepresentasikan diri sebagai pemegang kasta tertinggi di jurnalistik.

*Ketiga*, faktor yang juga memberatkan industri media cetak adalah kenaikan harga kertas. Dahlan memprediksi harga kertas akan terus naik karena bahan baku pembuatan kertas yang semakin sulit didapat. Khusus kertas koran, ia mengatakan kertas tersebut dibuat dari koran bekas. Sayangnya, koran bekas semakin sulit didapat karena memang penjualan koran semakin menurun.

Copyright © 2017 The Nielsen Company. Confidential and proprietary.

n

### TOP DAILY NEWSPAPERS – 11 CITIES

No.	Newspaper	Readers (000's)	No.	Newspaper	Readers (000's)	No.	Newspaper	Readers (000's)
1	JAWA POS/RADAR MADURA	942	11	TRIBUN JOGJA	90	21	MEMO	43*
2	KOMPAS	440	12	FAJAR	81	22	POS METRO MEDAN	39*
3	TRIBUN TIMUR	197	13	TRIBUN JATENG	75	23	SINDO	38*
4	KEDAULATAN RAKYAT	188	14	TRIBUN SUMSEL	65	24	RADAR BOGOR	37*
5	TRIBUN JABAR	168	15	METRO 24	63*	25	BISNIS INDONESIA	32*
6	PIKIRAN RAKYAT	165	16	POS KOTA	60*	26	SUPER BALL	31*
7	SUARA MERDEKA	116	17	TRIBUN MEDAN	52*	27	BALI POST	30*
8	SUMATERA EKSPRESS	102	18	SURYA	49*	28	TOP SKOR	30*
9	ANALISA	102*	19	SRIWIJAYA POST	45*	29	SINAR INDONESIA BARU	28*
10	WARTA KOTA	96*	20	HARIAN BOLA	45*	30	SOLO POS	26*

Source: Consumer & Media View Q2 2018; All people age 10+, in 11 cities  
For internal Jawa Pos only

Note: Hardcopy newspaper only  
\*below minimum sample

Sumber: Q2 Report Jawa Pos (Nielsen)

**Gambar 3**

Top Daily Newspaper-11 Cities (Nielsen)

Seiring dengan semakin lemahnya penetrasi surat kabar—ditinjau dari berkurangnya oplah—dewasa ini. Akan tetapi, menurut Lim (2012) Media cetak adalah jantung dari lanskap konten Indonesia, terutama dalam produksi berita. Sen & Hill (2000) berpendapat bahwa

“meskipun menjangkau pembaca yang jauh lebih kecil daripada audiens media elektronik, masih ada pers yang sangat menentukan apa itu berita.” Sampai tingkat tertentu, asumsi ini masih berlaku. Namun, di era media sosial, wartawan cetak semakin bergantung pada blogger dan tweeps terkemuka (pengguna Twitter) sebagai sumber cerita mereka. Lim (2012) dalam *“The League of Thirteen” (Mapping Media Concentration in Indonesia)* menyatakan:

“Tidak hanya mendistribusikan informasi, media cetak juga menyediakan forum untuk pertukaran wacana tentang masalah sosial, budaya, politik dan ekonomi. Menjadi media tertua bagi konsumen yang ‘melek’, cetak memiliki kemampuan untuk ‘mengatur agenda politik’ lebih dari jenis media lain di Indonesia. “

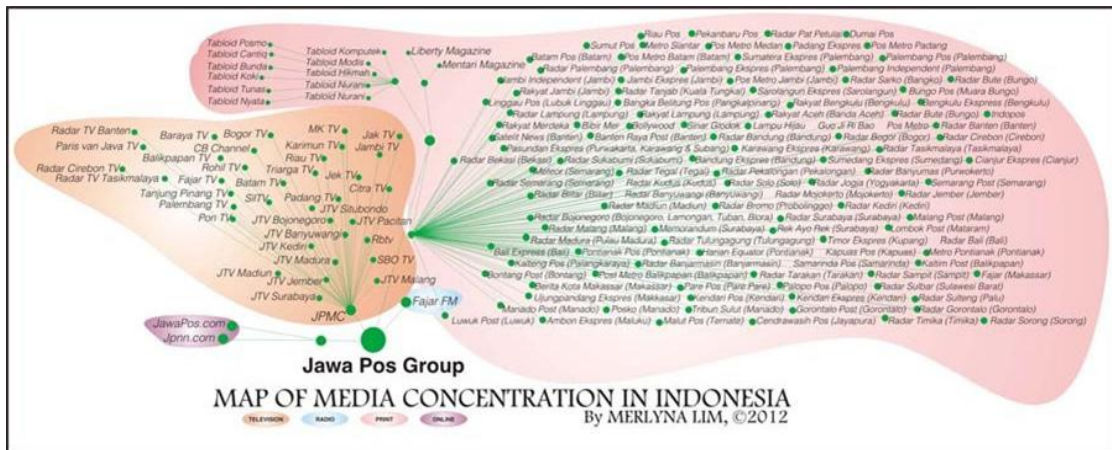
Sebagai aturan praktis, pembaca surat kabar jauh lebih kritis dan lebih aktif secara politik daripada rekan-rekan elektronik. Kombinasi faktor-faktor pembaca dan dominasi industri surat kabar oleh penerbit veteran seperti Kompas, Jawa Pos, dan Tempo, membuat konten koran di Indonesia jauh lebih berkualitas daripada media lain. Sembari melihat adanya sisi buruk dari dominasi mereka, bersama-sama ketiga penerbit ini menghasilkan informasi yang memadai di tingkat nasional dan provinsi, serta dalam jurnalisme investigatif. Dalam banyak hal, media cetak ini mewakili pers Indonesia secara umum dalam tiga cara, termasuk “pelaporan berimbang” (Kompas), “pelaporan agresif” (Jawa Pos) dan “laporan investigatif” (Tempo).

### **Ekonomi Politik Media Jawa Pos Grup**

Berdasarkan temuan, ekonomi politik media Jawa Pos Grup pun bersandar pada pasar dan nonpasar. Menurut Baker (2004: 73) kombinasi pasar dan penyediaan nonpasar memiliki dua alasan yaitu:

“pertama, signifikansi dalam meyakinkan media berpikiran independen dan mencegah sensor nasihat dalam mendukung berbagai bentuk media yang berbeda penciptaan dan distribusi; kedua, produk media melayani berbeda fungsi: mendidik, menginformasikan partisipasi politik, menyulut energi partisipasi masyarakat dan politik, menyediakan sebuah forum untuk debat publik dan dialog. Sehingga isi media mempengaruhi pejabat publik langsung tetapi juga secara tidak langsung melalui mempengaruhi pandangan atau pendapat warga, dan membantu menciptakan dan memberikan bagian penting dari budaya di mana orang hidup. Namun media juga melayani fungsi lainnya yaitu menghibur dan mengalihkan. Media mempromosikan pribadi konsumsi produk komersial dan memberikan informasi yang relevan untuk

kegiatan konsumtif pribadi orang-orang dan daftar ini bisa terus berlanjut. Sebuah ukuran pasar preferensi mungkin sangat tepat untuk konten media yang terutama melayani fungsi hiburan dan tidak ada alasan yang sah untuk mencegah orang dari menerima (baik harga) media yang pasar akan menyediakan.”



**Gambar 4**  
 Konsentrasi Media Jawa Pos Group

Dari argumentasi Baker tersebut, terlihat jelas bahwa segmentasi media Jawa Pos Grup secara ekonomi adalah pasar dan nonpasar di mana fungsi media juga berhubungan dengan masyarakat dalam menjalankan fungsinya. Peran ganda yang dimainkan oleh media massa adalah memiliki kemampuan sebagai alat kekuasaan, instrumen elit untuk menyebarkan ideologi dominan (Barrat, 1994: 51-52). Media mampu menarik dan mengarahkan perhatian, membujuk pendapat dan anggapan, mempengaruhi sikap, memberikan status dan mendefinisikan legitimasi serta mendefinisikan realitas (McQuail, 1987). Media juga menjadi alat propaganda negara (Herman dan Chomsky, 1988; Chomsky 1989 dalam Kellner, 2010: 290-291) dan media juga menjadi jaringan komersial yang mencari rating dan keuntungan (Kellner, 2010: 291).

Penulis lebih mengkhawatirkan lagi pengaruh yang ditampilkan media massa—khususnya yang terkonsentrasi—seperti Jawa Pos Group sekarang ini telah mengarah dalam membentuk opini di masyarakat. Pembentukan opini tersebut dilakukan oleh media melalui berita yang disampaikan dengan kecenderungan tertentu untuk menarik atensi penguasa dan pengiklan.

### Era Digital: Lansekap Baru Oligopolistik Jawa Pos Group

Di era digital, perusahaan seperti Jawa Pos Group percaya mereka perlu memiliki



portofolio multiplatform karena memungkinkan promosi lintas platform (*bundling*), yang akan memudahkan mereka merayu pengiklan dibanding perusahaan yang hanya memiliki satu platform di pasar media. Strategi ini tidak niscaya baru. Sebelum digitalisasi, hal itu disebut sebagai konten iklan “sinergis”. Namun fragmentasi internet telah meningkatkan pentingnya strategi promosi silang agar bisa berada di garis depan penjualan iklan. Seperti yang kita tahu, kebanyakan konglomerat digital megadopsi model untuk menghubungkan situs berita mereka dengan situs-situs lain yang dikunjungi orang di internet, termasuk permainan, perjalanan, manajemen acara, perumahan, bursa kerja, dan yang terpenting, *e-commerce*. Oleh para eksekutif Jawa Pos Group, hal ini digambarkan sebagai perluasan “jangkauan digital” perusahaan.

Digitalisasi juga memungkinkan operasi media multiplatform berinvestasi di perusahaan penyedia jaringan. Akibatnya, perusahaan-perusahaan media besar menjadi semakin besar. Delapan konglomerat media—di mana salah satunya Jawa Pos Group—yang dapat dikatakan multiplatform dan memiliki investasi di bidang infrastruktur dan bidang komunikasi. Pada 2011, Merlyna Lim menyebut dua belas perusahaan besar mendominasi pasar. Pada 2012, Ignatius Haryanto menyebut sembilan perusahaan. Meskipun model bisnis antarperusahaan mengandung beberapa perbedaan dan masing-masingnya memiliki tingkat kesuksesan finansial yang beragam, penulis beranggapan bahwa saat ini Jawa Pos Group merupakan salah satu dari delapan pemain besar dalam panggung media arus utama di Indonesia. Oleh sebab itu, meningkatnya konglomerasi dalam industri media saat ini di Indonesia menghasilkan pasar media arus utama yang oligopolistik.

Para eksekutif media menyebut bahwa bisnis media yang secara finansial terjamin akan menghasilkan konten yang kualitasnya lebih baik. Dahlan Iskan dalam salah satu kesempatan menyebutnya dengan, “*Good News is Good Bussiness, and Good Bussiness is Good News*”. Akan tetapi, dalam pengamatan penulis—terdapat kekhawatiran yang mendalam—bahwa konsentrasi kepemilikan media akan membatasi keberagaman konten. Penulis berpendapat bahwa perusahaan media mengupayakan kontrol monopolistik atas sumber daya yang terbatas seperti jaringan transmisi, dan dengan membatasi akses, mereka dapat dengan mudah mengendalikan atau membatasi ketersediaan produk atau layanan media lainnya, bahkan dalam pasar yang semestinya kompetitif. Konsentrasi jelas telah membuat para konglomerat media (*media mogul*) mendominasi pasar dan membuahkan lanskap media yang semakin

oligopolistik.

Meskipun demikian, digitalisasi lebih menguntungkan pertumbuhan perusahaan-perusahaan yang ada di ibu kota Jakarta, tempat tinggal bagi sekitar 10 juta orang (atau 30 juta jika kota-kota di sekitarnya diikutsertakan). Sebagian besar perusahaan media memiliki kantor pusat di Jakarta, dan di Jakarta pula para pemilik media bertempat tinggal dan sebagian besar keputusan bisnis dibuat, berbeda dengan Jawa Pos Group yang berpusat di Surabaya. Jawa Pos Group mengklaim dirinya sebagai media nasional yang tumbuh dari daerah. Hal ini tentu menjadi alternatif baru bagi sebagian besar media yang semakin lama semakin Jakarta-sentris, dengan memakai model produksi berita yang terpusat.

Digitalisasi memungkinkan model pengumpulan berita dan penyebarannya yang semakin efisien antara konglomerasi digital yang lebih besar di Jakarta dengan mitra-mitra di daerah yang lebih kecil. Jawa Pos berusaha membalikkan keadaan ini dengan mengandalkan berita atau konten-konten lokal (daerah) untuk menopang pemberitaan nasional. Meskipun begitu, konglomerasi Jawa Pos Group yang notabene—sangat besar—di daerah ini terjadi terutama dengan pencaplokan perusahaan media lokal yang sedang *collapse*. Sebagai model perusahaan bisnis cetak dengan banyak cabang lokal, Jawa Pos cukup mengancam salah satu koran daerah yang independen seperti Pikiran Rakyat—yang dulu merupakan koran satu-satunya di Bandung—menghadapi sirkulasi yang terus menurun dan persaingan serus dari Radar Bandung dan Bandung Ekspres (Jawa Pos Group) serta Tribun Jabar (Kompas Group). Meskipun begitu, Pikiran Rakyat sudah didekati oleh konglomerat digital yang tertarik untuk mendapatkan perusahaan tersebut (yang mencakup izin radio PRFM). Penulis menyadari bahwa model bisnis konglomerat digital memungkinkan media lokal berdiri di provinsi-provinsi yang tanpa dukungan perusahaan induknya itu mereka mungkin tidak akan pernah ada.

David Hill (2007) berpendapat bahwa banyak media lokal di Indonesia, “ulet dan terlibat dengan masyarakatnya, kendati secara finansial lemah,” tetapi mereka memberi “sumbangsih berharga” dalam proses serta pertumbuhan demokrasi yang kuat dan sehat.

Misalnya, keberhasilan Jawa Pos Group dalam membantu berdirinya surat kabar lokal yang kredibel seperti Lombok Pos, Ambon Ekspres, dan Cendrawasih Pos. Surat kabar-surat kabar ini menulis artikel-artikel yang menjaga transparansi pemerintahan dan memungkinkan

berita atau informasi yang penting dan kredibel diproduksi secara lokal.

Akan tetapi, berbeda dengan kasus televisi lokal Jawa Pos Group, konten lokal tidak lagi serta merta akan diproduksi secara reguler. Konglomerasi yang berbasis di kota besar menggunakan digitalisasi untuk menghubungkan wilayah lokal dengan konten nasional mereka. Dalam hal ini, cara tersebut memungkinkan mereka mengakali regulasi yang tidak mengizinkan adanya stasiun televisi dengan cakupan nasional, seperti UU penyiaran No. 32 tahun 2002, yang mengamanatkan pembentukan sistem siaran jaringan (SSJ), sehingga stasiun televisi nasional terpaksa membatasi jangkauannya.

Barangkali dampak terbesar dari kebangkitan konglomerat digital adalah merosotnya raja-raja media “daerah”. Pada 2011, profesor kajian media di Universitas Airlangga, Rachma Ida, menyebut Dahlan Iskan (Jawa Pos Group) dan Satria Naradha (Bali Post Group) sebagai “raja daerah”. Seperti yang telah diulas sebelumnya, Dahlan pindah ke Jakarta sebagai bagian dari elite politik, bergabung dengan Partai Demokrat yang diketuai oleh Presiden SBY dan akhirnya menjadi menteri di pemerintahannya. JPNN milik Dahlan Iskan tumbuh dari “raja daerah” menjadi konglomerat digital nasional. “Raja Daerah” kedua, Bali Post Group milik keluarga Hindu-Bali Naradha sudah lama mendominasi lanskapmedia di Pulau Bali. Namun dominasi ini ditantang oleh konglomerat Jakarta yang mulai memasuki pasar daerah. Koran Bali Pos menghadapi persaingan sengit dari konglomerat Jawa Pos (Radar Bali) dan Kompas Group (Tribun Bali).

Keuntungan BaliTV menurun dan mereka menyewa satelit dari Indosat untuk siaran. Naradha mengklaim bahwa “kami harus melawan perusahaan-perusahaan besar ini” karena acara-acara mereka yang Jakarta-sentris hanya akan menyertakan “sepuluh sampai dua puluh persen” konten lokal. Menurutnya, itu tidak memenuhi kepentingan penonton Hindu-Bali. Gambaran yang lebih jelas dari kesulitan yang dihadapi dalam bersaing dengan media nasional adalah perlunya ia membentuk aliansi dengan sesama pemilik media lokal. Pada 2002, Naradhna dan para pemilik media lokal membentuk Asosiasi Televisi Lokal Indonesia (ATVLI) untuk menantang dominasi lembaga penyiaran nasional berbasis di Jakarta. ATVLI dalam beberapa hal sukses menghambat ambisi konglomerat nasional, tetapi pengaruh “raja-raja daerah” mengalami penurunan.

Bagian ini telah menunjukkan bagaimana media independen di daerah atau media yang punya spesialisasi khusus mengalami penurunan di era digital. Simpulan ini membawa

kita ke pertanyaan selanjutnya: adakah yang mampu menentang dominasi pasar konglomerat-konglomerat digital di Indonesia? Sejauh ini, tampaknya satu-satunya alternatif yang mungkin dilakukan di industri media arus utama adalah para pemain baru yang meniru model bisnis konglomerat digital di Indonesia? Sejauh ini, tampaknya satu-satunya alternatif yang mungkin dilakukan oleh Jawa Pos Group adalah meniru model bisnis konglomerat digital (situs website). Sebagai salah satu media terbesar, Jawa Pos memiliki dana korporat besar di belakangnya dan sudah merintis konglomerat digitalnya melalui televisi.

## **PENUTUP**

Penelitian ini menunjukkan bahwa konglomerasi dan konsentrasi merupakan keniscayaan bagi berlangsungnya bisnis media di Jawa Pos Group, di mana hal ini merupakan modal utama bagi perusahaan media dalam menghadapi tantangan baru di era digital. Jawa Pos Group menyadari bahwa bisnis media yang berkelanjutan dan menguntungkan harus bisa menyediakan berita dalam saluran multiplatform, berinvestasi di infrastruktur komunikasi, dan memperluas jangkauan pemirsanya secara nasional. Jawa Pos Group saat ini telah bertransformasi menjadi salah satu konglomerat digital di Indonesia yang juga diuntungkan oleh perangkat peraturan neoliberal dan pro-pasar bebas yang memungkinkan perusahaan menjadi penyedia konten sekaligus jaringan.

Teknologi digital telah menciptakan sebuah model bisnis baru bagi sebagian besar media arus utama di Indonesia, tak terkecuali Jawa Pos Group. Penulis menyebut model ini sebagai “konglomerat digital”. Saat perusahaan-perusahaan media besar berkembang menjadi konglomerat digital, banyak perusahaan media profesional yang lebih kecil berhadapan dengan pilihan yang sulit: menjadi bagian dari konglomerat digital atau berisiko tutup. Pesaing lain yang tidak memiliki infrastruktur memadai khawatir bahwa memiliki konten penting dan khusus tampaknya tidak lagi cukup untuk memungkinkan mereka bertahan. Terlepas dari potensi digitalisasi untuk mewujudkan keanekaragaman yang lebih besar, media industrialis justru tetap menjadi model bisnis yang dominan pada awal abad ke-21.

Tulisan ini menyimpulkan bahwa model bisnis Jawa Pos Group yang awalnya merupakan kerajaan media cetak nomor satu di Indonesia, mulai beralih menjadi model bisnis konglomerat digital—dengan 134 situs lebih ini—menjadi perusahaan multiplatform nasional yang konten beritanya menjadi terpusat dan homogen di masing-masing perusahaan. Strategi permainan Jawa Pos Group merebut sebagian besar pangsa pemirsa media arus utama

Indonesia (*local audience*) di sebanyak mungkin platform (koran daerah, TV lokal, radio, dan situs berita daerah), serta membangun ekosistem yang menghubungkan media, bisnis daring, dan infrastruktur komunikasi. Hal ini sejatinya menunjukkan bahwa Jawa Pos Group akan tetap mampu menguasai pangsa pasar media baru—melalui konglomerasi digital—di tengah ancaman era digital seperti sekarang ini.

## DAFTAR PUSTAKA

- Baker, C Edwin. (2007). *Media Concentration and Democracy Why Ownership Matters*. Cambridge University Press: Cambridge
- Barrat, David. (1994). *Media Sociology Society Now*. London and New York: Taylor and Francis Routledge
- Burton, Graeme. (1999). *Pengantar Untuk Memahami: Media Dan Budaya Populer*. Yogyakarta: Jalasutra.
- Creswell, JW. (2002). *Research Design Qualitative & Quantitative Approaches*, California, Sage Publication
- Golding, Peter & Graham Murdock, 1997, *The Political Economy of Media* Edward Elgar Publishing.
- Gramsci, Antonio, (2013), *Prison Notebooks, Catatan-Catatan dari Penjara* (Terjemahan: Teguh Wahyu Utomo) Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Herman, Edward S & Noam Chomsky. 1988. *Manufacturing Consent: The Political Economy of the Mass Media*. New York: Pantheon Books
- Jenkins, Henry. (2006). *Convergence Culture: Where Old and New Media Collide*. New York: New York University Press.
- Kellner, Douglas. (2010). *Budaya Media; Cultural Studies, Identitas, dan Politik Antara Modern & Postmodern* (terjemahan: Galih Bondan Rambatan), Yogyakarta: Jalasutra.
- Krishna, Sen & David T. Hill. (2007). *Media, Culture & Politics in Indonesia*, Jakarta: Equinox Publishing
- Media Profile. (2017). *Jawa Pos for Indonesia*. PT. Jawa Pos Koran
- Mosco, Vincent. (2009). *The Political Economy of Communication*, Sage Publication, London
- McLuhan, Marshall. (1964). *Understanding Media : The Extensions of Man*. NewYork:

McGraw-Hill.

McQuail, Denis. (2007). *Mcquail's Mass Communication Theory*. UK : SAGE Publication.

Merlyna, L. (2013) *The League Of Thirteen:Media Concentration In Indonesia*, Participatory Media Lab Arizona State University

Mulyana. Deddy. (2003). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Nugraha, dan Romli. (2012). *Strategi Komunikasi Pembangunan Pada Program Desa Peradaban sebagai Bentuk Peningkatan Citra Pemerintah Daerah*. *Kajian Komunikasi* 1 Desember. Hal (9-19).

Paramita, Sinta. (2015). "Makalah Komunikasi Pembangunan Berbasis Teknologi Di Desa Wisata Sri Gethuk Yogyakarta." *ISKI*. 1 (Oktober). Hal.235-252.

**Website:**

Stillo, Monica. (1999). *Antonio Gramsci*, dalam <http://www.theory.org.uk/ctrgram.htm>, diakses pada 17 Oktober 2018, pukul 23: 14 WIB